

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R085 - Podniková ekonomika

OUTSOURCING ČÁSTI VÝROBY
VE STŘEDNÍ FIRMĚ

Outsourcing of the production part in the middle size company

BP – PE – KPE – 200515

ŠÁRKA JIRÁNKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Miroslav Šturma, ZPA CZ, s. r. o. Trutnov

Počet stran 53

Počet příloh 0

Datum odevzdání: 20. 5. 2005

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc. a panu Miroslavu Šturmovi z firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov za odbornou pomoc a cenné informace, které mi poskytli ke zpracování mé bakalářské práce.

RESUMÉ

Bakalářská práce se zabývá outsourcingem části výroby ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Částí výroby je zde míněna mechanická dílna, která se stala zastaralou a bylo nutné řešit, zda-li ji zmodernizovat nebo zrušit.

Nejprve je vysvětleno, co znamenají pojmy outsourcing, outsourcingový projekt a outsourcingová smlouva. Dále je bakalářská práce zaměřena na analýzu změn po zavedení outsourcingu ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Tato kapitola obsahuje kritéria pro rozhodování o outsourcingu, hlavní výhody a nevýhody této metody, dále průběh přechodu výroby dílů na dodávky od dodavatelů, změny v organizační struktuře a v neposlední řadě skladové hospodářství.

Poslední částí je celkové hodnocení, které shrnuje veškeré poznatky a uceluje bakalářskou práci.

RESUME

This bachelor work deals with outsourcing of the production part in the company ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. The production part is meant the mechanical workshop, that was out of date and it was necessary to decide, if it would be better to modernize or cancel this mechanical workshop.

Firstly the terms outsourcing, outsourcing project and outsourcing contract are explained. Then the bachelor work is focused on analysis of changes after introducing of outsourcing in the company ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. This chapter includes criteria for deciding on outsourcing, main advantages and disadvantages of this method, then the process of stopping the production of components and buying these components from suppliers, changes in the organization chart and last but not least the store management.

The last section is the complete assessment, which summarizes all of knowledge and completes the bachelor work.

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

1 ÚVOD	10
2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV	11
2.1 Historie	11
2.2 Hlavní aktivity podniku	15
3 POJEM OUTSOURCING	16
3.1 Outsourcing	16
3.2 Outsourcingový projekt	17
4 OUTSOURCINGOVÁ SMLOUVA	18
4.1 Forma outsourcingové smlouvy	18
4.2 Obsah smlouvy o outsourcingu	19
5 ANALÝZA ZMĚN PO PROVEDENÍ OUTSOURCINGU	20
VE FIRMĚ ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV	
5.1 Trifid Consult, a. s.	20
5.2 Proč outsourcing mechanické dílny?	21
5.3 Hlavní kritéria pro rozhodování o outsourcingu	22
5.4 Hlavní výhody a nevýhody outsourcingu	24
5.4.1 Hlavní výhody a nevýhody outsourcingu z pohledu firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov	25
5.5 Průběh přechodu výroby dílů na dodávky od dodavatelů	26
5.5.1 Problémy při řízení dodavatelského řetězce	26
5.5.2 Výběr vhodných dodavatelů	33
5.5.2.1 Reverzní aukční systém R. A. S.	33
5.5.2.2 Výběr dodavatelů ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov	34
5.6 Úspory nákladů	36
5.7 Změny v organizační struktuře	38
5.7.1 Organizační projektování	38
5.7.2 Změna organizační struktury firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov	38

5.8 Skladové hospodářství	41
5.8.1 Sklad pro nakupované součástky	41
5.8.2 Skladování ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov	44
5.9 Outplacement	45
5.9.1 Úloha outplacementu	46
5.9.2 Úkol outplacementu	47
5.9.3 Kariérový servis	47
5.9.4 Řešení personálních změn ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov v důsledku outsourcingu	48
6 CELKOVÉ HODNOCENÍ	49
7 ZÁVĚR	51
SEZNAM LITERATURY	

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a. s.	akciová společnost
DSV	dílenská správa výroby
EU	Evropská unie
FIFO	first in, first out – první do skladu, první ze skladu
HDO	hromadné dálkové ovládání
ISO	International Organisation for Standardization
IT	informační technologie
k. p.	komanditní podnik
Kč	koruna česká
ks	kus
LG	logistik
LOG VED	vedoucí logistik
MSV	Mezinárodní strojírenský veletrh
MU	mzdová účetní – správa
n. p.	národní podnik
OD	odborný dispečer malosériové výroby
R. A. S.	reverzní aukční systém
s. p.	státní podnik
s. r. o.	společnosti s ručením omezeným
SOE	samostatný odborný ekonom
SOPT	samostatný odborný provozní technik
SOT	samostatný odborný technik
ST	samostatný technolog
TVZ	technik výrobního zabezpečení
VLG	vedoucí logistiky
VMD	vedoucí mechanické dílny
VODB	vedoucí odboru
VODD	vedoucí oddělení
VOT	vedoucí odborný technik
VVEP	vedoucí výroby elektropřístrojů

1 ÚVOD

Outsourcingem se obecně rozumí vyčlenění vybrané činnosti mimo firmu. Tím se firmám odlehčí a mohou se soustředit na svou hlavní činnost. Vyčleněné činnosti přebírá specializovaná firma, která za ně má trvalou zodpovědnost.

Outsourcing coby „subdodavatelská činnost pro jinou společnost“ je často mylně chápán jako pouhá varianta tzv. švarcsystému, jindy je zatracován pro nemožnost smluvně pokrýt všechny aspekty možné spolupráce. Nicméně, svá nejlepší léta má outsourcing ještě před sebou.

V České republice je již zažitý outsourcing zajišťující úklid, údržbu a ostrahu budov nebo i outsourcing informačních technologií. Proto je velice zajímavé podívat se na tuto moderní metodu také z jiné stránky, a to z hlediska outsourcingu části výroby.

Pro outsourcing části výroby, resp. mechanické dílny, se rozhodla firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov na základě spolupráce s poradensko-realizační společností. Navrženou restrukturalizaci firmy bylo nutné velice dobře uvážit. Z tohoto důvodu je bakalářská práce zaměřena na zjištění, zda bylo rozhodnutí zavést outsourcing mechanické dílny ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov správné či nikoliv.

Nejprve jsou vysvětleny pojmy outsourcing, outsourcingový projekt a outsourcingová smlouva. Stěžejní je kapitola, ve které je uvedena podrobná analýza změn po provedení outsourcingu ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Tato kapitola obsahuje veškeré úhly pohledu, na které je nutné brát ohled při zásadních změnách, jako je outsourcing.

Na závěr této bakalářské práce je uvedeno celkové hodnocení této problematiky, včetně návrhu možných důsledků, které by nastaly, kdyby se firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov pro outsourcing nerozhodla.

2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV

Firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov je společnost s dlouholetou tradicí, kterou vlastní skupina osmi společníků – fyzických osob české národnosti. Společnost zaměstnává přibližně 330 zaměstnanců a je držitelem řady certifikací ISO.

Certifikace ISO

EN ISO 9002 od r. 1996

EN ISO 9001 od r. 1997

EN ISO 9001:1995 od r. 1998

EN ISO 9001:2000 od r. 2003

EN ISO 14001:1996 od r. 2003

Vizí společnosti je snaha o upevnění své pozice spolehlivého a pružného obchodního partnera. Toho dosahuje cíleným vyhledáváním a plněním požadavků zákazníků. Nabízí svým zákazníkům jistotu, solidnost a prověřené zázemí tradičního českého dodavatele inteligentních elektrotechnických výrobků a služeb nejvyšší kvality. Staví na principech poctivosti, vzájemné důvěře a otevřené komunikaci. Pro dodavatele je solidním partnerem v obchodování a staví především na předpokladech vzájemné důvěry, jistoty dodávek a služeb odpovídajících dohodnuté kvalitě. V rámci regionu je tato společnost vnímána jako rozvíjející se podnikatelský subjekt, který respektuje zásady ochrany životního prostředí a podporuje zájmy regionu a města Trutnova.

2.1 HISTORIE ¹

Základy technické výroby v objektech této společnosti sahají až k druhé světové válce, kdy se v provozech bývalé textilky vyrábělo pro německou firmu AEG Berlín. Trutnovský závod byl poměrně velký a na konci války zaměstnávala až 3 000 lidí.

¹ Historie [cit. 5. 4. 2005]. Dostupné z: <http://www.zpa.cz/historie.htm>

Výroba se orientovala zejména na řadu komponentů válečné výroby např. zaměřovače a roznětky k námořním minám atd. Po válce se trutnovský závod stává válečnou kořistí a přechází na Český stát, který zde zřizuje v rámci AEG Praha národní správu.

Při odsunu německých usedlíků je vytipováno několik specialistů, kteří zůstávají jako část personálu nového závodu. Velkorysé plány poválečné výroby, které sahaly od výroby hraček až po ledničky se však nepodařilo naplnit, většina výrobků nepřekročila rámec vzorků. V říjnu 1945 zde pracuje již pouze 200 lidí.

V říjnu 1946 je závod znárodněn a začleněn do národního podniku Křižík Praha. Zároveň dochází ke zrušení závodu AEG v Kraslicích a výrobní prostředky, rozpracovaná výroba včetně zásob se stěhují do Trutnova. Jde o výrobu, která se doposud v Československu sériově nevyráběla tj. relé a energetické a průmyslové ochrany. Následně se výroba rozšiřuje o výrobu elektroměrů, synchronních motorků, gramofonových motorků, tepelných regulátorů do ledniček, elektroregulátorů otáček, cejchovacích stolů a jednoduchých ochran.

K 1. lednu 1958 je ZPA Trutnov začleněn do nově vzniklé výrobně hospodářské jednotky - Závody přístrojů a automatizace se sídlem v Praze jako závod n. p. ZPA Čakovice. Tato výrobně hospodářská jednotka má pro národní hospodářství zajišťovat dostatek přístrojů a jiných výrobků sloužících k automatizaci výrobních procesů. Závod v Trutnově má v tomto období asi 680 zaměstnanců.

Začátkem šedesátých let je zavedena inovace téměř celého sortimentu relé a průmyslových i energetických ochran. Provádí se především náhrada elektromechanických částí a uplatňuje se užití moderních prvků – tranzistorů a polovodičů. Novým trendem je miniaturizace sortimentu a využití tištěných spojů. Již v těchto letech se v závodě tvoří skupina pracovníků, kteří dle přání zákazníků řeší automatizační úkoly, radí a pomáhají při aplikaci nových prvků, ale též realizují a oživují velmi složité systémy řízení. V roce 1965 má závod již 920 zaměstnanců a dostavenu novou výrobní halu.

Rok 1969 je pro závod významný tím, že dochází k jeho osamostatnění. Vznikají Závody průmyslové automatizace, národní podnik se sídlem v Trutnově a začleněním do svazku n. p. GR Závody přístrojů a automatizace Praha.

Trutnovský závod má na starosti vývoj, výzkum, výrobu a prodej signálních svítidel, časoměrných přístrojů, pomocných relé, ochran, přístrojů HDO (hromadné dálkové ovládání), strojů pro zpracování informací a přístrojů pro automatickou regulaci.

K 1. lednu 1981 vzniká koncernový podnik ZPA Trutnov se sídlem v Trutnově, kterému jsou podřízeny závody ZPA Nová Paka, ZPA Ústí nad Labem a ZPA Jičín. Přičleněné závody mají vlastní samostatné výrobní programy a nedochází k žádným zásadním změnám ve výrobním sortimentu základního závodu v Trutnově. Zde probíhají náročné a velmi intenzivní přípravy na výrobu přístrojů pro jadernou energetiku a vojenský program.

Zlomovým rokem je pro elektrotechnický kolos ZPA, k. p. Trutnov mající již 5 000 zaměstnanců rok 1993. Nejprve se osamostatňují závody v Nové Pace, Ústí nad Labem i Jičíně a potom dochází k rozdělení trutnovského závodu na tři nezávislé subjekty: ZPA, s. p. Trutnov, Siemens elektropřístroje s. r. o. a ABB Energo, s. r. o.

V roce 1994 je státní podnik ZPA Trutnov privatizován a od 1. května 1994 začíná fungovat jako ZPA CZ, spol. s r. o. Vedle výrobců světových jmen vzniká česká soukromá společnost, která je jim plnohodnotným konkurentem v tuzemsku, ale prosazuje se i v zahraničí. Privatizací bývalého státního podniku nebyla narušena kontinuita a byla zachována dlouholetá tradice elektrotechnického zaměření a odborného personálního osazení firmy. Náplní firmy se stala výroba přijímačů HDO, která trvá dodnes. Současná produkce je díky technickým parametrům a kvalitě srovnatelná s produkty renomovaných evropských výrobců.

Od elektromechanických prvků použitých v prvních přijímačích HDO se postupně přecházelo na nové technické principy, klasické elektronické prvky jsou nahrazovány zákaznickými obvody, mikroprocesory a byla zavedena technologie osazování součástek SMT. Roční produkce přijímačů HDO se dnes přibližuje ke 100 000 kusů. Přijímače HDO pracují kromě České republiky i v zemích bývalé Jugoslávie, v Bulharsku, v Polsku, na Slovensku a v některých zemích EU. Kompletní vývoj nových přijímačů HDO je zabezpečován firemními odborníky.

Na konci roku 1999 byla ve firmě zahájena výroba elektronických elektroměrů; zatímco v roce 2000 představovala necelých 32 % objemu produkce, v roce 2002 již překročila hranici 61 %. Aktuální zájem odběratelů o úsporné hospodaření s energetickými médii předurčují mimo jiné nové nároky na měření odběru elektrické energie. Minulostí se tak stávají všem odběratelům dobře známé elektromechanické elektroměry používané v průběhu téměř celého 20. století. Elektronické elektroměry, tvořící novou generaci v oboru měření odběru elektrické energie, plně využívají možností, které nabízí aplikace moderní součástkové základny včetně mikroprocesorů a speciálních obvodů a možností, které nabízí příslušný software.

V současné době společnost ZPA CZ, s. r. o. vyrábí a nabízí ucelenou řadu elektronických jednofázových a třífázových jedno až čtyřtarifních elektroměrů. Část jejich sortimentu je vyráběna v licenci švýcarské firmy EMU Elektronik a na vývoji části produkce se podílejí specialisté firmy ZPA CZ. I nadále se pracuje na vývoji dalších typů a to jak směrem k jednodušším a levnějším přístrojům, tak směrem ke zvyšování užité hodnoty a komfortu elektroměru. Pro náročné zákazníky firma nabízí speciální typy elektroměrů, které jsou kombinací elektroměrů a přídatných modulů. Tyto moduly mohou sloužit buď k optimálnímu řízení spotřeby (moduly hromadného dálkového ovládání) nebo k odečtu, přenosu a hromadnému zpracování dat (moduly Lonel, které využívají technologie LonWorks).

Novodobou historii lze úspěšně shrnout do několika slov. Společnost ZPA CZ, s. r. o. se stala moderní českou firmou, které se daří držet krok s dobou. Současný charakter výroby navazuje nejen na tradice, ale rozvíjí vlastní vývojovou základnu, významně investuje do moderní technologie, zavádí nové výrobky a trvale zvyšuje technickou úroveň produktů. Důraz je kladen na důsledné sledování kvality a dodržování pravidel ISO. S výrobky firmy je možno se seznámit na veletrzích v tuzemsku (MSV Brno, Ampér Praha) i v zahraničí. Společnost se nevyhýbá ani jiným informačním a komunikačním prostředkům, a proto se prezentuje nejen v regionálním a celostátním tisku či odborných časopisech, ale využívá i nové technologie, jakou bezesporu je i internet. Snahou zůstává, aby maximum domácností, chat a dalších objektů bylo vybaveno elektroměry a přijímači HDO od firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov.

2.2 HLAVNÍ AKTIVITY PODNIKU ²

Elektrotechnická sériová výroba zahrnuje :

- vývoj, výrobu a prodej přijímačů HDO a všech pomocných přístrojů nutných pro provoz a nasazení přijímačů HDO,
- vývoj, výrobu a prodej statických elektroměrů,
- výrobu automatizačních prvků elektro i strojírenského charakteru.

Elektrotechnická malosériová výroba poskytuje :

- návrhy a výrobu malých programovatelných automatů, poruchových signalizací včetně realizace zákaznických aplikací,
- výrobu jednotek Lonnet, umožňujících sběr a přenos dat v systému LonWorks,
- výrobu systému pro řízení spotřeby elektrické energie Sudos.

Činnosti technické projekce :

- návrhy a realizace systémů pro dálkový odečet dat z elektroměrů,
- návrhy a realizace systémů pro řízení a regulaci odběru elektrické energie pro větší objekty a areály,
- projektování a realizace systémů sběru dat aplikací sběrnice LonWorks,
- aplikace řídicích systémů k ovládání technologií v energetice a v průmyslu,
- rekonstrukce rozvodů, výroba rozvaděčů, řízení elektráren, dodávky na klíč, servis a další.

Služby, servis :

- ubytovací služby v penzionu Úsvit,
- poskytování služeb elektro a strojní údržby,
- dodávky energií a médií pro firmy sídlící v areálu (Siemens, Tyco, Infineon, ABB, Delvita a další).

² Hlavní aktivity podniku [cit. 5. 4. 2005]. Dostupné z <http://www.zpa.cz/Uvod_cz.htm>

3 POJEM OUTSOURCING

3.1 OUTSOURCING^{3, 4, 5}

Outsourcing představuje nejdůmyslnější formu pořizování činnosti nebo služby z externích zdrojů. Nejčastěji se outsourcing pojí s informačními technologiemi, další v pořadí bývají služby v oblasti účetnictví. Jenže trendy ve vyspělých zemích ukazují, že stejně životaschopný je i outsourcing podnikového nákupu.

Z obecné definice outsourcingu vyplývá jeden důsledek, který má vliv na způsob, jakým vzniká. Je to existence dvou partnerů, klienta a outsourcera, kteří mezi sebou mají obchodně právní vztah. Na jedné straně je klient, který vyžaduje dodržování termínů, kvalitně odvedenou práci a především zlevnění prováděných činností. Naopak outsourcer – to je ten, který má pro firmu vyčleněné činnosti zajišťovat – nabízí znalosti relevantního trhu, detailní znalost problematiky a služby naplánované tak, aby ušetřil klientovi jeho finanční rozpočet při zachování nadstandardního plnění zadaných úkolů. Oboustranně opatrný postup organizovaný v souladu s projektovými standardy a dílčími důsledky odsouhlasenými oběma stranami by proto měl být samozřejmostí – a je znakem kvality.

³ KOHOUTOVÁ, B. Outsourcovat lze vše, i lidské zdroje. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 6., s. 48, ISSN 0026-8720.

⁴ RUŠČÁKOVÁ, D. Proč se trápit s nákupem? *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 6., s. 34, ISSN 0026-8720.

⁵ Proč Outsourcing? *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., s. 42, ISSN 0026-8720.

3.2 OUTSOURCINGOVÝ PROJEKT ⁶

Klasický outsourcingový projekt je složen z několika fází, které představují založení projektu, přípravu koncepce a nakonec zavedení projektu do praxe. Významným prvkem tohoto období přípravy na outsourcing je smlouva.

Pro *fázi založení projektů* je důležitá jeho organizace. Doporučuje se pracovat v symetrickém přípravném týmu (klient – zadavatel), v němž jeho jednotliví členové mají vždy odpovídající protějšky z druhé strany se stejnou odpovědností a rolí. Vlastní práci v této fázi pak řídí oba manažeři, smluvní partneři schvalují veškeré dílčí výstupy a podepisují návrhy smluv nebo celkové smlouvy.

Fáze koncepce musí vycházet z kvalitně provedené analýzy. Především je nutné zmapovat procesy, které budou převedeny na externí subjekt, provést analýzu nákladů spojených s outsourcovanými činnostmi a zajistit metodiku jejich sledování. Zároveň je nutné vytvořit nákladový model budoucího obchodního vztahu.

Na tuto analytickou část bezprostředně navazuje *část návrhová*, která se soustředí na definování služby. Zde jsou navržena pravidla, operativní spolupráce, jsou definovány mechanismy, které umožňují oběma stranám neplánovaně vyvolat akci straně druhé. Outsourcer například má možnost v problémových situacích přenést závažné informace klientovi a vyžádat si rozhodnutí. Klient naopak má možnost vyžádat si změnu poskytovaných služeb.

⁶ STÝBLO, J. Hospodárnost personálního outsourcingu. *Moderní řízení*, Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., s. 47, ISSN 0026-8720.

4 OUTSOURCINGOVÁ SMLOUVA ⁷

Základem úspěchu je kvalitní a vyvážená smlouva mezi firmou vyčleňující činnosti nebo služby na externího dodavatele a tímto dodavatelem.

Fáze outsourcingu

1. Vytvoření podmínek pro outsourcing

To je především projednání všech aspektů outsourcingu, dosažení shody obou partnerů a zakotvení této shody obou partnerů a zakotvení této shody ve smlouvě nebo spíše soustavě smluv.

2. Provozování outsourcingu

3. Ukončení, likvidace nebo převod outsourcingu na jiného partnera

Průměrná délka trvání outsourcingu je 3 – 5 let. Zkušenosti učí, že se oběma stranám vyplatí mít ve smlouvě ošetřeno jakékoli ukončení outsourcingu, které může v praxi nastat. Předjde se tak zbytečným sporům a právním dohrám.

4.1. FORMA OUTSOURCINGOVÉ SMLOUVY

První možností je použít některou z *typových („pojmenovaných“) smluv*:

- *Smlouva o dílo* – její použití je však problematické, protože dílo je činnost časově přesně ukončená, kdežto outsourcing je činnost opakovaná.
- *Nájemní smlouva* – každý nájem je svým způsobem outsourcingem, neboť zajišťuje některé zdroje externím způsobem. Podle platného právního řádu není možný nájem čehokoli jiného než věcí, takže nelze pronajmout např. software.
- *Mandátní smlouva* – může přicházet v úvahu tehdy, jestliže objednatel má zájem pouze na tom, aby dodavatel fungoval jen jako pouhý prostředník, aby tudíž objednatel nebyl nucen jednat s jednotlivými třetími osobami.

⁷ MAIXNER, M. Outsourcingová smlouva. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., s. 44, ISSN 0026-8720.

Za nejvýhodnější formu smlouvy pro outsourcing lze považovat **smlouvu nepojmenovanou**. Tato smlouva není jako typová v právním řádu upravena. Její základní výhodou je skutečnost, že záleží čistě jen na vůli smluvních stran, jaká ustanovení bude obsahovat a čeho se bude týkat.

Ve srovnání s typovými smlouvami má nepojmenovaná smlouva nejvyšší možnou míru individualizace. Tato skutečnost je zároveň i její největší nevýhodou nebo lépe řečeno rizikem. V takové smlouvě totiž nelze používat zákonná ustanovení typové smlouvy. Je proto třeba věnovat důkladnou pozornost textu smlouvy, aby v něm bylo zahrnuto vše nezbytné, protože v případě absence smluvní úpravy něčeho podstatného nebude možné použít text zákona jako to je možné u smluv typových.

4.2 OBSAH SMLOUVY O OUTSOURCINGU

Základním a nejdůležitějším ustanovením outsourcingové smlouvy je **přesná specifikace předmětu smlouvy**, tedy dostatečně podrobný popis činnosti nebo služby, která bude v rámci outsourcingu prováděna. Čím přesněji je určen předmět smlouvy, tím méně bude sporů.

Cena je významnou součástí smlouvy. Měla by odpovídat popisu předmětu smlouvy. Je-li například dohodnuta pevná cena, musí být ve smlouvě přesný výčet plnění. Každá cena má své daňové důsledky a na to je třeba dát pozor.

Je účelné dát do smlouvy **inflační a měnovou ochranu a smluvní ošetření rizik**. Zvláštní pozornost je třeba věnovat ve smlouvě **ochraně osobních dat** v souladu s platným zákonem.

Odpovědnost za vady a škody je další nutnou součástí smlouvy. Vyplatí se také smluvně ošetřit všechna podstatná rizika. Zvláštní pozornost zasluhuje ve smlouvě otázka ukončení činností: **vzájemné vyrovnání a způsob ukončení**.

5 ANALÝZA ZMĚN PO PROVEDENÍ OUTSOURCINGU VE FIRMĚ ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV

Ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov došlo na základě spolupráce s poradensko-realizační společností Trifid Consult, a. s. k restrukturalizaci firmy. Tato restrukturalizace spočívala především ve snaze snížit dosavadní vysoké náklady a pomohla též nastartovat firmu novým směrem k udržení její konkurenceschopnosti.

5.1 TRIFID CONSULT, a. s.⁸

Společnost Trifid Consult, a. s. je na trhu již od roku 1996 a zabývá se sledováním moderních trendů v řízení společnosti a zaváděním do praxe. Za dobu svého působení realizovala více než 85 úspěšných projektů ve významných společnostech v České republice.

Přístup společnosti Trifid Consult, a. s. se zakládá na následujících bodech:

- přináší měřitelné a finančně vyhodnotitelné výsledky,
- jejich konzultanti jsou s klientem 5 dnů v týdnu po dobu 15 - 25 týdnů (dle velikosti a rozsahu projektu),
- pracují zejména na úrovni mistrů a středního managementu,
- navrhovaná opatření jsou s klientem konzultována,
- společně s klientem pravidelně vyhodnocují přínosy a zavádí navrhovaná a odsouhlasená opatření do praxe,
- i po ukončení projektu pravidelně dohlíží na realizovaná opatření.

⁸ O společnosti [cit. 5. 4. 2005]. Dostupné z <http://www.trifid-consult.cz/trifid.htm>

Společnost Trifid Consult, a. s. použila ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov metodiku, která se skládá z následujících částí:

- popis a analýza procesů,
- metoda „4P“,
- optimalizace procesů,
- organizační struktura a potřebný počet pracovníků.

Každou část této metodiky důkladně analyzovala a došla k závěrům, které potom prezentovala vedení firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov.

Mezi hlavní body závěrečného zjištění patřilo:

- úspora zaměstnanců,
- snížení celkových nákladů,
- outsourcing části výroby,
- návrh na změnu organizační struktury apod.

Firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov se proto pro outsourcing rozhodla na základě výše uvedeného poradenství od společnosti Trifid Consult, a. s. Zmiňovanou částí výroby, kde se měl uskutečnit outsourcing, je mechanická dílna, která je základem pro všechny další činnosti, které ve firmě probíhají. Proto je velice důležité důkladně analyzovat všechny možné výhody a nevýhody, z kterých plynou i rizika.

5.2 PROČ OUTSOURCING MECHANICKÉ DÍLNY?

Již delší dobu se firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov rozmýšlela, co bude dělat s mechanickou dílnou, která je značně zastaralá. Poslední investice, které se uskutečnily v této části výroby, byly v roce 1993. Tato mechanická dílna se udržovala v provozuschopném stavu, což znamená, že se zde prováděly pouze nutné opravy. Mechanická dílna zajišťuje část základního materiálu pro výrobu. Jedná se o soustružené, vrtané a lisované díly.

Zbytek materiálu se kupuje od dodavatelů. Proto se intenzivně přemýšlelo, zda je tato dílna potřebná, když se část materiálu vyrábí a část nakupuje.

Nabízely se tedy dvě možnosti: buď do ní investovat a nebo ji zrušit a zajišťovat zde vyráběný materiál dodavatelsky. Zvítězila možnost druhá.

Došlo k přípravám na outsourcing mechanické dílny. Bylo velice důležité promyslet celou strategii přechodu z výroby dílů na dodávky materiálu od dodavatelů. Proto vznikl tým spolupracovníků, kteří se budou zabývat prováděním outsourcingu. Tento tým se skládá ze zaměstnanců na vyšších pozicích, kteří jsou z jednotlivých oddělení. Je to proto, aby se zcela pokryl rozsah problému a byli tu odborníci na danou oblast problematiky.

5.3 HLAVNÍ KRITÉRIA PRO ROZHODOVÁNÍ O OUTSOURCINGU ⁹

Důvody, proč dnešní firmy využívají vyčleňování činnosti mimo vlastní firmu (outsourcing), jsou podle světových přehledů následující:

- redukce a kontrola nákladů,
- možnost lepšího soustředění se na hlavní činnost,
- vnitřně nedostupné zdroje,
- uvolnění zdrojů pro další účely a přístup k prvotřídním technologiím.

Při rozhodování o tom, zda restrukturalizovat firmu pomocí outsourcingu hrají objektivně roli především tato kritéria:

- nedostatek pracovníků pro danou činnost,
- daná činnost není součástí klíčových schopností firmy,
- trvale nevyužití zaměstnanci v dané činnosti,
- nákladná výroba okrajového vstupu,
- dočasně nevyužití zaměstnanci,
- nespolehliví, drazí dodavatelé.

⁹ STÝBLO, J. Hospodárnost personálního outsourcingu. *Moderní řízení*, Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., s. 47, ISSN 0026-8720.

Před rozhodnutím o jeho implementaci je vhodné vedle již zmíněných kritérií přihlížet k tomu, zda:

- podnik získá na pružnosti, nebo zlepší kvalitu výroby či služeb,
- se zvýší produktivita financí zůstávajících v podniku,
- se zlepší hospodárnost (poměr mezi výnosy a náklady),
- a jaký bude vliv outsourcingu na podnikovou kulturu,
- a jak budou postiženi zaměstnanci,
- se neporuší funkční vazby v oblasti hlavních výkonů (výzkum, vývoj, odbyt),
- to bude mít kladný vliv na tržní pozici a konkurenceschopnost firmy.

Podle zkušeností řady zahraničních i českých firem musí management dále:

- jednoznačně formulovat požadavky na outsourcing (kvalita služeb, pružnost výroby, konkurenční situace, produktivita, náklady, výnosy),
- posoudit hodnoty podniku (např. citlivější výkony, ochrana životního prostředí, ručení za výrobky aj.).

Nespornou výhodou je skutečnost, že součástí poskytované služby je zpravidla i využití vlastního aplikačního vybavení outsourcera, čímž dochází k podstatným úsporám v oblasti investic do informačního systému i snížení nákladů na jeho provoz. Podmínkou je správné celkové nastavení služby jako projektu, s jasnými a volitelnými parametry měřitelnosti – transparentnosti.

Nevýhody/rizika tkví v tom, že:

- outsourcer nesleduje zadávající společnost (klienta) v kontextu jejího vnitřního vývoje a vývoje trhu, a může se stát brzdou jejího rozvoje,
- služba je pevně nastavena, tzn., že klient nemůže objednávat různou úroveň služeb dle potřeby, nebo nedostává nadstandardní výstupy, když je potřebuje (např. pro změnové nebo krizové řízení),
- služba je neprůhledná/nejasně měřitelná – klientovi není jasné, co paušál skutečně zahrnuje,
- služba neumožňuje tok informací pro rozhodování klienta,

- k nejčastějším rizikům, kromě selhání outsourcingu, dále patří: únik informací a know-how, nepředpokládané náklady, nerespektování smlouvy a vzájemných závazků, porušení obchodního tajemství apod.

Výběr dodavatelské firmy je rovněž velmi důležitým kritériem rozhodování o outsourcingu. Měl by probíhat veřejným způsobem se stanovenými pravidly a ukazateli posuzování a hodnocení. Často se zdůrazňuje, že je potřeba důsledně zajistit absenci jakéhokoliv skrytého vlastnického propojení mezi poskytovatelem a dodavatelem služby. Výběr by měl probíhat v několika kolech. Mezi vybírané organizace by měly být zahrnuty pouze ty, které mají prokazatelnou praxi a úspěchy v příslušném oboru podnikání.

Jednání odběratele s dodavatelem bez příslušného smluvního zajištění může ústit pouze ve sliby a nepůsobí korektně. Proto by vždy měly být mezi oběma stranami uzavírány smlouvy. Smlouvy o úrovni služeb mezi odběratelem a dodavatelem nejsou statické dokumenty ani smlouvy v právním slova smyslu. Jsou to dohody o poskytovaných službách, jejich množství a kvalitě a jsou pravidelně přezkoumávány. Staly se již v řadě vyspělých zemí vhodným doplňkem běžných právních smluv.

5.4 HLAVNÍ VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU ¹⁰

Výhody:

- zajištění a udržení konkurenceschopnosti,
- zvýšení ekonomické výkonnosti,
- koncentrace zdrojů na hlavní předměty podnikání firmy,
- zvýšení návratnosti investic do IT,
- v některých případech snížení nákladů a zvýšení výnosů,
- zjednodušení manažerské práce,
- zjednodušení organizační struktury firmy,
- poskytovatel služeb je ve svém oboru flexibilnější než zadávající firma,

¹⁰ HYNEK, J. Vše o outsourcingu najdete na webu. *Moderní řízení*, Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., s. 49, ISSN 0026-8720.

- sdílení rizika s poskytovatelem služeb,
- jednodušší plánování provozních nákladů,
- dosažení vyšší kvality poskytovaných služeb v porovnání s činností vykonávanou vlastními silami.

Nevýhody:

- závislost na poskytovateli služeb,
- riziko krachu spolupráce,
- vliv okolního prostředí na podmínky spolupráce s poskytovatelem služeb,
- riziko plynoucí z nevýhodně postavené smlouvy o dodávce služeb,
- nesplnění původních očekávání v oblasti snížení nákladů (zákazník nesprávně odhadne všechny původní interní náklady),
- z pohledu poskytovatele zpravidla nutná velmi dobrá znalost klienta, příp. jeho strategických cílů a plánů,
- zákazník mnohdy kupuje nebo objednává službu, jejíž kvalitu nezná.

5.4.1 HLAVNÍ VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU Z POHLEDU FIRMY ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV

Výhody:

- nemusí se investovat do mechanické dílny,
- dodavatel přebírá rizika,
- dodavatel obdržel nástroje a přípravky od ZPA CZ, s. r. o. Trutnov,
- snadnější orientace na hlavní činnost,
- přehlednější organizační struktura,
- úspora nákladů, zlepšení ziskovosti.

Nevýhody:

- závislost hlavní výroby na dodávkách od dodavatele,
- značná vzdálenost dodavatelů,

- riziko poškození či zničení převzatých nástrojů a přípravků, které jsou obtížně nahraditelné,
- propuštění části zaměstnanců.

5.5 PRŮBĚH PŘECHODU VÝROBY DÍLŮ NA DODÁVKY OD DODAVATELŮ

Firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov bylo jasné, že tento přechod nebude snadný, zvláště ze začátku, a proto se na to důkladně připravila. Zrušení mechanické dílny se provádělo postupně, protože razantní krok by výrazně ohrozil chod výroby.

Firma vytvořila dvouměsíční zásoby, které postupně rozpouštěla do výroby po dobu tří měsíců. Toto opatření bylo nutné vzhledem k zapracování dodavatele. Dodavatelům se předaly nástroje ke schválení vzorků. Dodávky se důkladně testovaly. Někteří z dodavatelů plnily bezvadně, jiní měli menší problémy, které se během času odstranily. Po schválení vzorků se uzavřely objednávky měsíčních objemů.

5.5.1 PROBLÉMY PŘI ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE ¹¹

Všechny podniky, které vyrábějí nebo dopravují hmotné produkty z místa na místo, se potýkají s podobnými nároky ze strany zákazníků, investorů a analytiků daného odvětví. Musejí dodávat produkty rychleji, snižovat zásoby a provozní náklady, zvládat stále složitější objednávky a zároveň naplňovat rostoucí očekávání zákazníků. Tyto požadavky si samozřejmě někdy vzájemně odporují a vytvářejí tak v rámci celého dodavatelského řetězce kompromisní dohody a náklady alternativních příležitostí.

¹¹ PÁNEK, B. Sedm smrtelných hříchů řízení dodavatelského řetězce. *Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: 2004, roč. X., č. 5., s. 23. ISSN 1211-0957.

Dodavatelský řetězec zahrnuje všechny komponenty, které se vztahují k toku zboží – od dodavatele až ke konečnému zákazníkovi. Při řízení dodavatelského řetězce jde o koordinaci toku materiálů a informací od dodavatele surovin k zákazníkovi. Dodavatelský řetězec, podobně jako jiné řetězce, není silnější než jeho nejslabší článek. Konkurenceschopnost celého dodavatelského řetězce proto závisí na výkonnosti každého jeho článku. Pouze ty nejlepší dodavatelské řetězce jsou schopny soustavně plnit požadavky trhu, které se neustále mění.

Při studii důvodů a důsledků obchodních rozhodnutí spojených s řízením dodavatelského řetězce se dospělo k sedmi hlavním kategoriím důvodů nedostatečné výkonnosti dodavatelských řetězců.

A. Absence procedur kontroly zásob

Příznaky:

- nadměrné úrovně zásob,
- prošlé zásoby ve skladech surovin a/nebo hotových výrobků,
- neexistence povědomí o nákladech na skladování.

Vysoké stavy zásob, ať už surovin, rozpracované výroby nebo hotového zboží, jsou pravděpodobně tím nejzřejmějším příznakem špatného dodavatelského řetězce. I když lze souhlasit s tvrzením, že je nutné mít nějaké zásoby a že tyto zásoby jsou pro podnik v podstatě prospěšné, mnoho společností trpí nadměrnými zásobami produktů, které se neprodávají, a zároveň nemá zásoby produktů, jež zákazníci požadují. Je důležité si uvědomit celkové náklady související se zásobami. Kromě úrokových nákladů přispívají zásoby také k nákladům na skladové prostory, nákladům na zastaralé zásoby, pojištění, manipulačním nákladům a v neposlední řadě také na rizika.

Kde hledat příležitosti ke snižování stavu zásob?

Mnoho společností používá stejný postup doplňování zásob (výroba na sklad, výroba na objednávku) pro všechny produkty bez ohledu na rozdíly v průběžné době zakázky u nákupu a výroby, složitost produktu, variabilitu poptávky a předvídatelnosti prodeje.

Je důležité rozložit zásoby na jednotlivé základní komponenty, např. pojistné zásoby, cyklicky obnovované zásoby, zásoby pro pokrytí sezónních výkyvů poptávky a strategické zásoby. Zlepšováním interní komunikace mezi prodejem, výrobou a nákupem lze předcházet vytváření nadměrné úrovně zásob a značně zlepšit flexibilitu společnosti. Změna prodejní ceny nebo úsilí o zvýšení prodeje nemusí ve společnosti způsobit žádné problémy, jsou-li všechny strany interního dodavatelského řetězce včas informovány. Časté sdílení informací (předpovědi, propagace, úroveň zásob, atd.) s externími dotčenými stranami, např. s dodavateli a zákazníky, zabraňuje zesílení poptávky a urovnává její nepředvídaná zvýšení, která jsou často příčinou nadměrné úrovně zásob.

B. Nedostatečná flexibilita

Příznaky:

- mnoho zakázek k okamžitému dodání,
- dlouhé průběžné doby zakázek,
- maximálně plné skladové prostory,
- mnoho úrovní manažerů s rozhodovacími pravomocemi.

Jedním z nejmarkantnějších příznaků nedostatečné flexibility jsou zakázky k okamžitému dodání. Jde o nečekaně přednostní objednávky, které jsou obvykle příčinou vysokých nákladů na expresní dodání a napětí v rámci organizace, zvláště objevují-li se ve velkých množstvích.

Co je příčinou zakázek k okamžitému dodání?

- nečekané příležitosti na novém trhu,
- signál dlouhodobě nedostatečného využívání kapacit, které souvisí s některými klíčovými otázkami, jež nebyly řádně vyřešeny (např. rozšíření kapacit),
- špatná (interní a externí) komunikace, zvláště pokud se na zakázce nějakým způsobem podílí více oddělení - každé oddělení má své vlastní priority a přidává si čas jako pojistku, což přispívá k snadnému generování zakázek k okamžitému dodání a vnitřnímu nárůstu poptávky,

- jiné zakázky k okamžitému dodání - z běžné objednávky se snadno může stát zakázka k okamžitému dodání, je-li poptávka taková, že datum zahájení výroby některých objednávek musí být posunuto, protože je nutné upřednostnit objednávky jiné,
- obyčejné zakázky, jejichž zpracování v rámci výrobního procesu muselo být urychleno, protože standardní výrobní průběžná doba zakázky je delší, než jakou zákazník očekává, např. na základě zkušeností s konkurencí.

Je-li to možné, mělo by se zakázkám k okamžitému dodání předcházet. Některé společnosti se jim snaží vyhnout zvyšováním úrovně zásob, což krátkodobě může fungovat, nakonec však vyšší úroveň zásob vede k růstu nákladů.

Pro zakázky k okamžitému dodání, které se vyskytnou navzdory těmto opatřením, je možné navrhnout racionální systém podpory rozhodování, který zhodnotí priority každé takové zakázky v závislosti na jejím významu pro hospodářský výsledek společnosti. Dalším způsobem, jak nakládat s těmito objednávkami, je tzv. rychlá varianta. Principem rychlé varianty je rezervovat pro tyto nové, ale důležité objednávky jisté procento výrobní kapacity. Rychlost a pružnost jsou při prevenci výskytu zakázek k okamžitému dodání klíčové.

C. Neadekvátní konfigurace sítě

Příznaky

- podoba stávající konfigurace sítě je dána minulým vývojem,
- velké náklady na skladování a dopravu,
- neexistuje a/nebo není komunikována žádná strategie dodavatelského řetězce.

Konfigurací sítě dodavatelského řetězce se rozumí počet a místa výrobních a distribučních a maloobchodních zařízení v rámci dodavatelského řetězce. Zásadní řešení týkající se síťové konfigurace dodavatelského řetězce by měla být kompromisem mezi očekáváním zákazníka, požadovanou rychlostí reakce, náklady na výrobu, skladování a dopravu, místními regulačními nařízeními a investicemi. Všechny tyto faktory určují, zda vyrábět a skladovat lokálně nebo centrálně.

Síťové konfigurace dodavatelského řetězce často nekopírují změny probíhající ve společnosti. Změny na trhu, nové tržní kanály a změněná očekávání trhu bývají obvykle příčinou značného provozního napětí v rámci organizace a stává se, že vedení snadno přehlédne strategický dopad těchto změn na síť. Důsledky špatné síťové konfigurace totiž nemusejí být okamžitě zřejmé. Nedojde tedy k nápravě a zajištění souladu se strategií dodavatelského řetězce, což vede k vyšším nákladům, než jsou nutné, a nižší úrovni zákaznických služeb.

D. Špatné rozvržení závodu

Příznaky

- dlouhé vzdálenosti mezi po sobě jdoucími procesy, což je náročné z hlediska dopravy,
- výrobní středisko není v souladu s logickým tokem zboží,
- špatné uspořádání pracovišť z důvodů nedostatku místa.

Ideální by bylo naplánovat rozvržení závodu podle toku materiálu, k němuž bude uvnitř docházet. Tak by byly zajištěny minimální vzdálenosti mezi procesy, což by bylo v souladu s principy štíhlé výroby, která se zaměřuje hlavně na eliminaci plýtvání a zbytečných aktivit.

Na úrovni výrobního procesu je osvědčeným postupem při řešení problémů s tokem a rozvržením systém buňkového rozložení. Při tomto rozložení má tok tvar U nebo L a umožňuje optimální využití prostoru a snižování úrovně zásob a zajišťuje flexibilní rozmístění zaměstnanců.

Dnešní moderní závody mají tendenci tok materiálů usnadňovat a kladou zvláštní důraz na vizuální řízení zásob. Typický nástroj minimalizace a kontroly úrovně zásob, tzv. karty kanban, lze jen sotva použít v prostředí, kde místa styku mezi oblastmi nejsou jasně definovaná, zóny pro vyrovnávací zásoby organizované, případně nelze zaručit toky první do skladu, první ze skladu. Jakmile je však zvolen směr vytyčeným principy štíhlé výroby, pak jejich důsledné užívání může přinést zlepšení toků, procesů a průběžné doby zakázky téměř každému zařízení.

E. Neadekvátní informace o kalkulaci nákladů

Příznaky

- neexistence jasné nákladové struktury/rozpisu nákladů,
- neexistence jasné strategie přijímání objednávek,
- velké množství skladových jednotek.

Společnosti disponují nadměrnou kapacitou a je jich hodně. Pohybují se v ekonomice, v níž dominuje nabídka. Rostoucí počet skladových jednotek možná uspokojuje více rozdílných potřeb s podrobnějším rozlišením, ale dodavatelské řetězce a plánování výroby se stále více komplikují.

Jeden z nejvyužívanějších nástrojů, který může společnosti pomoci identifikovat ziskové produkty, zákazníky nebo kanály, je systém náklady podle aktivit (ABC). Systém ABC je víc než jen účetní nástroj. Nabízí příležitost pochopit, jaké činnosti způsobují růst nákladů a o kolik tyto náklady rostou.

Další oblastí, v níž systém ABC lze využít jako nástroj, který pomůže s operačními rozhodnutími, je při vývoji strategie společnosti. Všechna rozhodnutí, až už jde o srovnání nákladových struktur v různých organizačních jednotkách, rozhodnutí o optimalizaci skladových jednotek, definování síťové konfigurace dodavatelského řetězce, vyčleňování aktivit na externí dodavatele nebo rozhodnutí, zda nakupovat či vyrábět, musí vycházet ze správných rozhodnutí o kalkulaci nákladů.

F. Špatně definovaná měření a špatné rozdělení odpovědnosti

Příznaky

- neexistuje jasně definovaná podniková strategie a/nebo není komunikována,
- odpovědnosti jednotlivých oddělení nejsou v souladu se strategií společnosti,
- nejasné definice hlavních klíčových ukazatelů výkonnosti dodavatelského řetězce – úrovně služeb poskytovaných zákazníkům, přesnosti prognóz a nejasnosti v rozdělení odpovědnosti.

V konkurenčním prostředí závisí úspěch dodavatelského řetězce na jeho relativní výkonnosti. Je-li cílem řízení a zlepšení této výkonnosti, je třeba ji alespoň měřit. Motivace všech článků dodavatelského řetězce by měly být ve vzájemném souladu se strategií společnosti.

Dnešní náročné podnikatelské prostředí klade stále větší důraz na efektivní řízení výkonnosti. Nyní více než kdykoliv dříve si organizace, které patří ke světové špičce, uvědomují, že je kriticky důležité identifikovat ty s nejlepší výkonností i ty nejslabší a oddělit je od těch, kteří prostě jen plní očekávání.

G. Neracionalizovaná dodavatelská základna

Příznaky

- výběr dodavatelů jen podle nákladů,
- neexistence zpětné vazby o výkonnosti dodavatele,
- žádné nebo pouze omezené strategické vztahy s dodavateli.

Dodavatelská základna neovlivňuje jenom náklady na zakoupené zboží, má také dopad na řadu klíčových otázek, které přispívají k celkovým nákladům a konkurenceschopnosti společnosti. Abychom eliminovali nepříznivé dopady nevhodné dodavatelské základny, musí společnost začít na začátku a změnit motivaci oddělení nákupu. Čím více má společnost dodavatelů, tím větší počet je pracovníků nutných pro zpracování všech objednávek, faktur a realizaci prověrek kontroly kvality.

5.5.2 VÝBĚR VHODNÝCH DODAVATELŮ

5.5.2.1 REVERZNÍ AUKČNÍ SYSTÉM R. A. S.¹²

Reverzní aukční systém R. A. S. je odlišný od poměrně rozšířených online aukcí. Tento systém řeší celou problematiku komplexně, tj. od možné definice původní potřeby, přes rozsáhlý a detailní nákupní marketing, nalezení optimálních dodavatelů až po obchodní a právní pomoc při uzavření kontraktů. Rozdílný přínos „klasických metod“ a systému R. A. S. je dán podstatně větším rozsahem oslovených dodavatelů, důslednou specifikací poptávaných položek a transparentním způsobem obchodní soutěže i vyhodnocení výsledků.

Postup realizace systému R. A. S.

1. Výběr komodity a specifikace položek

Předmětem R. A. S. se může stát prakticky jakýkoliv materiál, služba, outsourcing procesů, investice. Klíčovým bodem je správná a přitom dostatečně obecná definice poptávaných položek. Ta se provádí v diskusi se všemi zainteresovanými útvary společnosti zadavatele. Výsledkem pak je jasně strukturovaná poptávka s přesným vymezením požadavků zadavatele.

2. Nalezení a výběr potenciálních dodavatelů

Nákupní marketing za účelem nalezení potenciálních dodavatelů se provádí v globálním horizontu dodavatelů z celého světa.

3. Zadávací kolo

Úkolem zadávacího kola je prvotní selekce vhodných dodavatelů a získání podrobnějších informací o dosud neznámých dodavatelích. Již v této fázi se často projevují první přínosy, kdy dochází ke snížení cen, prodloužení doby splatnosti faktur a zkrácení dodacích lhůt.

¹² WOJNAR, R. Reverzní aukční systém snižuje náklady nákupu. *Moderní řízení*, Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 11., s. 42, ISSN 0026-8720.

Rozhodnutí koho z dodavatelů pozvat do dalšího kola výběrové aukce musí být plně v kompetenci zadavatele. Jedině zadavatel může posoudit veškeré aspekty nabídky a potenciální spolupráce. Za tímto účelem jsou sestavovány tzv. komise reverzní aukce, složené ze stálých členů a z přizvaných odborníků pro danou komoditu.

4. Aukční kolo

Pro realizaci aukčního kola je nezbytný vhodný software umožňující účastníkům aukce otevřeně soutěžit s nejvýhodnější nabídkou konkurence a případně reagovat snížením své ceny nebo změnou dalších obchodních podmínek. Vítězem se stává ten, kdo v rámci aukce nabídne nejlepší ceny a přitom vyhovuje všem požadavkům zadavatele aukce.

5. Vyhodnocení aukce

Přehledné srovnání obchodních nabídek učiněných v aukci je pomocí softwarových nástrojů připraveno prakticky několik minut po aukci a je předloženo komisi reverzní aukce. Cena je obvykle kritériem nejvýznamnějším, ale nikoliv jediným. Záleží na rozhodnutí komise reverzní aukce, která kompletně posoudí možný přínos i rizika výběru konkrétního dodavatele. Komise zohledňuje reference, flexibilitu i komplexnost při plnění dodávek.

6. Uzavření výběrového řízení

Aby byl celý proces výběrového řízení úspěšně zakončen a došlo k faktickému snížení nákupních cen či zlepšení obchodních podmínek, je nutné závazné stvrzení nabídek účastníků aukce. Výstupem systému R. A. S. je rámcová obchodní smlouva. Na jejím základě pak probíhají objednávky a jejich plnění za pevných, aukcí dosažených obchodních podmínek.

5.5.2.2 VÝBĚR DODAVATELŮ VE FIRMĚ ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV

Podle vnitropodnikových směrnic jsou dodavatelé voleni na základě schopnosti plnit požadavky kontraktu včetně požadavků na jakost. Tato volba závisí na druhu výrobku, na záznamech o dříve prokázané schopnosti dodavatele, na plnění předchozích smluv

včetně cenových ujednání. Přezkoumání způsobilosti dodavatele se děje v intervalech odpovídajících složitosti a dopadu subdodávek na jakost konečného výrobku. V odůvodněných případech je součástí hodnocení i audit zabezpečení jakosti u dodavatele. Seznam schválených dodavatelů vede oddělení marketingu a zásobování v aktualizované kartotéce dodavatelů.

Výběr vhodného dodavatele je volen podle hledisek:

- jakost dodávek,
- operativnost dodavatele,
- cenová nabídka,
- ochota spolupracovat při zlepšování úrovně dodávek.

Firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov vybrala na základě reverzního aukčního systému čtyři dodavatele. Tito dodavatelé plní své závazky. Na začátku vzájemné spolupráce sice docházelo k menším nedorozuměním, ale ty se po čase vyřešily. Vývoj je příznivý – procento vrácených dodávek se snižuje a není žádný urgentní důvod dodavatele měnit. Pokud se vyskytne problém, je ze strany ZPA CZ, s. r. o. Trutnov vyvíjena snaha problém odstranit, a to tím, že dodavatelům pomáhá, nikoliv penalizuje či jinak upomíná. Proto nedochází k narušení chodu výroby.

5.6 ÚSPORY NÁKLADŮ

Mezi hlediska při rozhodování o outsourcingu mechanické dílny patřila i úspora nákladů. Jako hlavní faktor při tvorbě ceny výrobku hraje velkou roli pořizovací cena materiálu. Když se materiál vyráběl v mechanické dílně v ZPA CZ, s. r. o. Trutnov byla cena materiálu tvořena podle vnitropodnikové kalkulace. Tato cena byla samozřejmě vyšší než dodavatelská, i když ne ve všech položkách vyráběného materiálu. Odlišnost ceny materiálu vyráběného a dodávaného spočívá v tom, že dodavatelé nabízejí výhodnější cenu, která je v jejich případě kompenzována jinými výrobky, které jsou pro ně ziskovější a nebo je to také proto, že dodavatelé mají výrobu potřebného materiálu jako hlavní činnost, proto mohou jít s cenou níže než ZPA CZ, s. r. o. Trutnov, která se specializuje na výrobu elektroměrů a je pro ni zbytečné hledat způsoby, jak snížit náklady, když se nabízí možnost veškerý materiál pohodlně nakoupit.

Následující *Tab. 1* dokládá, že nabídky uvedených dodavatelů jsou značně různé. V některých případech se cena ZPA CZ, s. r. o. Trutnov pohybuje vysoko nad cenou dodavatelů, jindy je to opačně. Poslední sloupec uvedené *Tab. 1* ukazuje nejideálnější kombinaci pořizovacích cen položek materiálu. Tato situace ovšem nemůže nastat, přihlédneme-li ke skutečnosti, že většina položek materiálu se vyplatí firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov pořizovat dodavatelsky. Poslední tři řádky *Tab. 1* dokládají velikost rozdílu v cenách tří dodavatelů oproti cenám firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Je zde patrné, že i z hlediska úspory nákladů, je řešení outsourcovat mechanickou dílnu a s tím spojené nakupování materiálu, správné.

Tab. 1 Stav nabídek ke dni 16. 8. 2002 ¹³

Název	Množství (ks)	ZPA CZ		Dodavatel 1		Dodavatel 2		Dodavatel 3		Nejvýhodnější nabídka v Kč
		2004		aktuální		aktuální		aktuální		
		Kč/ks	ks*Kč/ks	Kč/ks	ks*Kč/ks	Kč/ks	ks*Kč/ks	Kč/ks	ks*Kč/ks	
Šroub plombovací	481 000	3,68	1 770 080	3,3	1 587 300	3,83	1 842 230	5,15	2 477 150	1 587 300
Šroub	205 400	1,52	312 208	2	410 800	1,93	396 422	1,3	267 020	267 020
Sloupek počítadla	9 100	7,34	66 794	3,7	33 670	6,73	61 243	1,95	17 745	17 745
Kolík	62 400	3,4	212 160	3,6	224 640	4,3	268 320	6,83	426 192	212 160
Pásek proudový úplný	148 200	15,4	2 282 280	14,7	2 178 540	7,88	1 167 816	15,3	2 267 460	1 167 816
Vývod napěťový	205 400	4,03	827 762	3,6	739 440	2,41	495 014	4,95	1 016 730	495 014
Závěs	93 600	2,99	279 864	1,9	177 840	2,08	194 688	1,62	151 632	151 632
Vývod	185 900	1,27	236 093	1,2	223 080	1,17	217 503	1,7	316 030	217 503
Spojka	205 400	0,39	80 106	0,75	154 050	0,71	145 834	0,49	100 646	80 106
Smyčka	19 500	3,66	71 370	1,5	29 250	1,31	25 545	1,24	24 180	24 180
Drát	44 200	1,15	50 830	0,4	17 680	0,4	17 680	0,24	10 608	10 608
Kroužek pojistný	293 800	0,06	17 628	0,29	85 202	0,78	229 164	0,57	167 466	17 628
Úhelník stínící	6 500	2,31	15 015	1,9	12 350	1,88	12 220	1,4	9 100	9 100
Celkem			6 222 190		5 873 842		5 073 679		7 251 959	4 257 812
Rozdíl (v Kč)			0		348 348		1 148 511		-1 029 769	
Rozdíl (v %)			0		105,93		122,64		85,80	

¹³ upraveno dle vnitropodnikové materiálu firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov

5.7 ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE

5.7.1 ORGANIZAČNÍ PROJEKTOVÁNÍ¹⁴

Jde hlavně o stanovení postupu sestavování nové organizační struktury, přičemž je postup v podstatě stejný, jde-li o nově zakládaný podnik, o reorganizaci či snahu výrazně zlepšit, změnit stávající, ale překonanou organizační strukturu.

Cíle reorganizace:

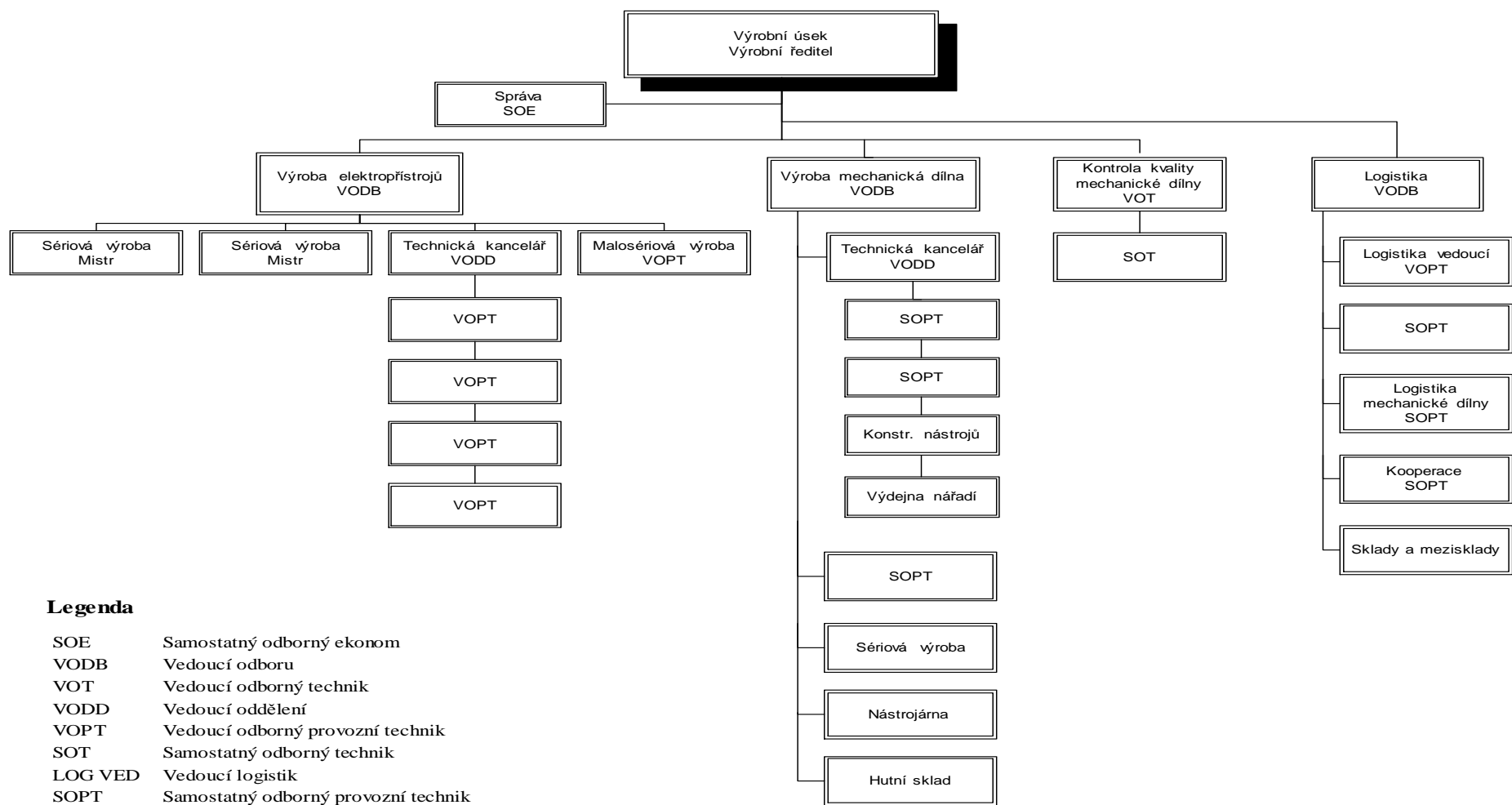
- snížit administrativní výdaje,
- přiblížit rozhodování k místu jeho provádění,
- umožnit nejlepší možnou odpovědnost,
- zajistit lepší prostředky pro koordinaci,
- snížit zatížení nejvyššího vedoucího a ostatních vedoucích,
- zkrátit řetěz příkazů.

5.7.2 ZMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY FIRMY ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV

V důsledku zavedení outsourcingu se změnilo i organizační schéma. *Obr. 1* zachycuje organizační uspořádání před provedením outsourcingu a *Obr. 2* po provedení outsourcingu mechanické dílny. Tyto organizační struktury se od sebe liší nejen rozsáhlostí, ale i tím, že v *Obr. 2* jsou funkce označeny nejen pro účely mzdového zařazení, ale mají význam i pro odborné zařazení, a proto jsou tato označení jedinečná.

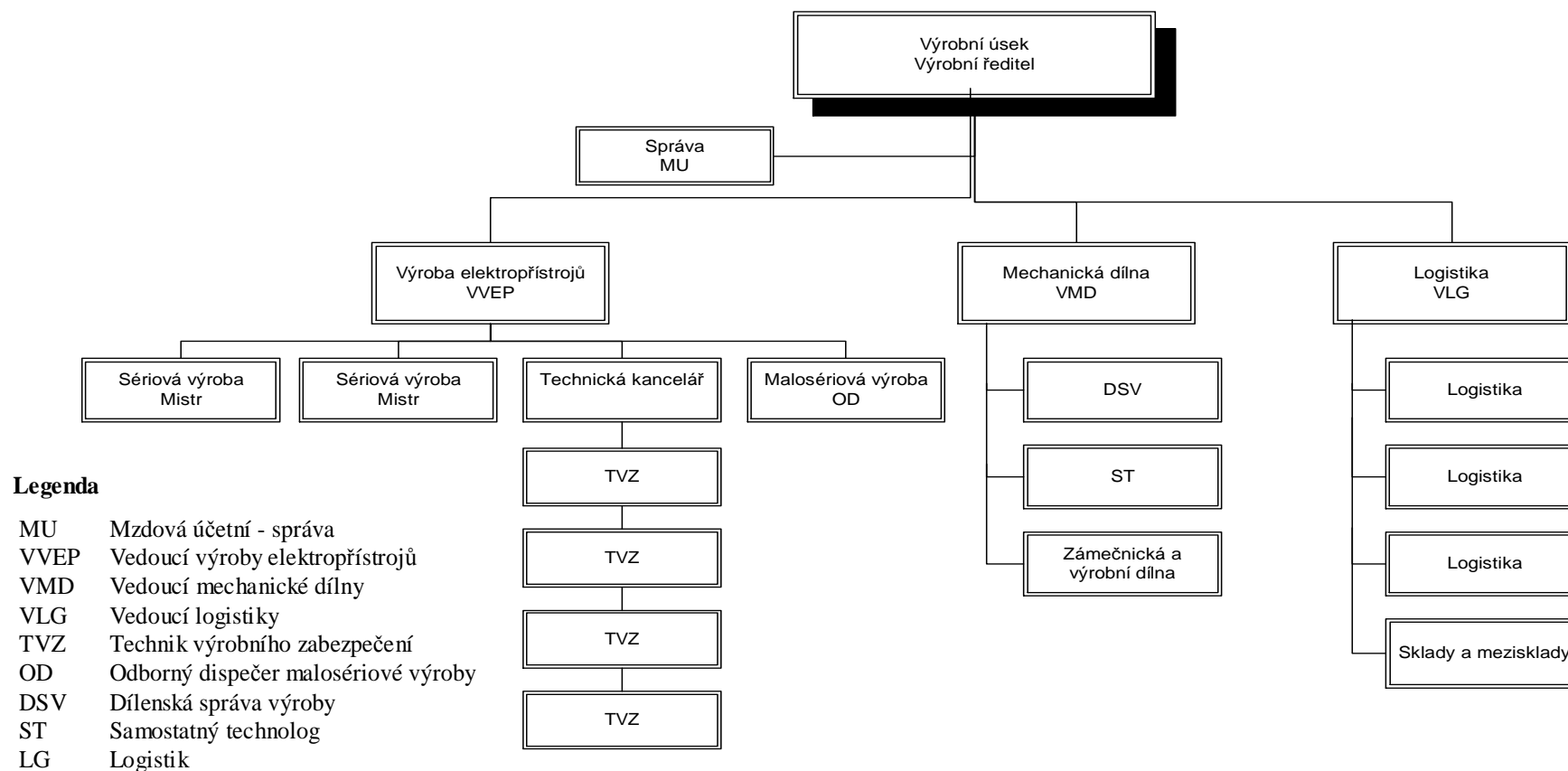
Předtím v organizačním uspořádání, zobrazeném v *Obr. 1*, se v jednotlivých útvarech označení funkcí opakovalo a určovalo pouze mzdové zařazení. Podle nových označení funkcí je ihned patrné, do kterého útvaru zaměstnanec patří a jakou má funkci.

¹⁴ DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 4, ISBN 80-7226-411-7.



Obr. 1 Organizační schéma výrobního úseku - původní¹⁵

¹⁵ upraveno dle vnitropodnikových materiálů firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov



Obr. 2 Organizační schéma výrobního úseku po provedení outsourcingu mechanické dílny¹⁶

¹⁶ upraveno dle vnitropodnikových materiálů firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov

5.8 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

5.8.1 SKLAD PRO NAKUPOVANÉ SOUČÁSTKY ¹⁷

Pro vytváření centralizovaného skladu pro nakupované součástky, je nutné zachovat tuto posloupnost:

a) umístění skladu

Správné místo pro sklad pro nakupované součástky je blízko přijímací či vykládací rampy v podniku. Toto místo umožňuje rychlou dodávku z rampy do regálů ve skladu. Sklad musí být dostatečně velký, aby pojal součástky pro všechny výrobní řady v podniku. Už zde lze udělat mnoho pro eliminaci ztrát při klasické vykládce, překládce a opětovné nakládce, tedy v základních krocích manipulace s materiálem.

b) určení maximálního stavu zásob

Při určení místa skladu bude potřebná jeho optimální velikost. Ta bude záviset na součtu maximálního množství každé uskladněné součástky, aby se zabezpečil normální, běžný průběh činností ve výrobě. To znamená určení průměrné denní spotřeby každé součástky, která se bude skladovat, určení velikosti přejímané dodávky každé součástky (její spotřeba je ve dnech) a určení nevyhnutelných pojistných zásob (též ve dnech) pro každou součástku. Zároveň s tím je zapotřebí spočítat, kolik jednotlivých součástek se podle jejich velikostí vejde do normalizovaných zásobníků. Propočtem počtu zásobníků potřebných tohoto stavu zásob a vynásobením fyzickými rozměry zásobníků dostaneme celkovou velikost prostoru ve skladě, potřebnou k uskladnění všech součástek.

Pojistná zásoba pro danou součástku je velikost zásoby, která je potřebná navíc k minimálnímu dodacímu množství, aby součástka byla ve výrobě vždy k dispozici. Kalkulace pojistné zásoby předpokládá vzít v úvahu množství proměnných, jako jsou proměnlivost ve spotřebě součástky a variabilita dodavatele. Typickými proměnnými u dodavatele jsou historie kvality, včasnost dodávek, spolehlivost dopravy, geografická vzdálenost dodavatele, riziko špatného počasí, apod.

¹⁷ ČESTNĚJŠÍ, A. Sklad pro nakupované součástky. *Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: 2004, roč. X., č. 7-8., s. 38. ISSN 1211-0957.

c) stanovení pravidel pro řízení centrálního skladu

Pro efektivní řízení centrálního skladu pro nakupované součástky je vhodné stanovit tato pravidla v následující posloupnosti:

1) Výběr správného skladovacího média pro uchovávání součástek

Je nutno uvažovat o typu skladovacích prostředků na skladování součástek jako jsou samospádové regály, paletizace a skladování malorozměrných součástek. Obvykle bude potřeba mix těchto skladovacích prostředků, přičemž některý z nich bude dominantní.

Samospádové regály jsou ideální pro součástky, které nejsou na paletách a po kterých může materiálový zásobovač převážet co nejvíc přímo od příjmu materiálu do regálů. Do samospádových regálů můžeme dát i součástky z palet za předpokladu, že rozměr součástek a práce spojená s jejich překládáním není velká.

Paletizace je nevyhnutelná, když dostáváme součástky příliš velké nebo příliš těžké pro kterýkoliv samospádový regál, nebo když objem výroby je velmi veliký, nebo když standardizovaný zásobník je příliš velký, anebo když není efektivní překládat součástky z palety do samospádového regálu.

Součástky, které jsou uchovávány v **zásobnících** ve velkém množství, např. těsnění, můžeme přivážet do skladu na základě jejich doplňování. Namísto dodání celého zásobníku na pracoviště se zásobou na celé dny nebo týdny, může materiálový zásobovač odebrat ze zásobníku jenom potřebné množství do menšího zásobníku a přivést jenom toto potřebné množství.

2) Vytvoření systému adres

Po zřízení skladu v něm musíme vytvořit formální systém adres pro skladovací místa ve skladu, aby bylo lehké každou součástku v regálu najít. Tak lze použít písmen k identifikaci vertikálního umístění součástek v regálu (úroveň regálu) a číslic pro identifikaci horizontálního umístění součástek v regálu (řádek regálu). Potom je potřebné určit číslo sekce skladu, kde se regál nachází, protože ve skladu bude nakonec velké množství regálových sekcí. Zároveň je třeba vytvořit systém adres i pro označování

pracovních míst ve výrobě, což je potřebné pro dodávku materiálu na tato místa a na příslušné pracoviště.

3) Zavedení směrnice pro uskladnění a vyskladnění součástek

Tento krok znamená nutnost organizovat sklad tak, aby se co nejlehčím a nejefektivnějším způsobem součástky umístily do skladu a později z něho vybíraly a dodaly na pracoviště. Aby se součástky vyskladňovaly ve stejném pořadí jako uskladňovaly, tj. aby zůstávaly příliš dlouho ve skladu, je třeba zavést FIFO princip. Uličky pro vykládání, resp. uskladnění součástek a uličky pro jejich nakládání, resp. vyskladnění musí mít i z bezpečnostního důvodu dostatečný prostor k manipulaci pro zavedená dopravní média.

Uskladňovací uličky musí umožnit vkládat součástky ze zadní části spádových regálů, aby se samospádem sesunuly do přední části pro jejich pozdější vybírání. Tak se zabezpečuje FIFO princip. Vyskladňovací uličky je třeba uspořádat tak, aby materiáloví zásobovači převážející součástky k pracovištím, anebo obsluha skladu, mohl vzít součástky z obou stran uličky.

4) Vydání směrnice pro reakci na změnu zásoby pro maximálnímu stavu

Maximální stav zásob by se neměl překročit, ale v praxi to není lehké vždy dodržet. Proto je třeba počítat s tím, že někdy bude nutné skladovat navíc zásoby, které převyšují tento maximální stav. Je to proto, že dodavatelé mohou dodat součástky nad rámec běžných dodávek nebo procesy mohou neočekávaně selhat ve spotřebě předpokládaného množství součástek. Musíme mít návod, jak řešit tuto situaci konzistentním způsobem, vydat pravidla pro rozhodování v případě nežádoucí tvorby nadměrného objemu zásob.

5) Určení minimálního stavu zásob, bodu objednávání se směrnicí pro reagování na minimální stav

Posledním úkolem při vytvoření skladu je určit, kdy disponibilní množství součástek poklesne na kritický stav, který vyvolá nevyhnutelnou akci k zabránění poruch ve výrobě z různých důvodů. Tento bod se nazývá minimální stav zásob. Kritického stavu se může dosáhnout, když dodavatel nedodá materiál v dohodnutém množství, přepravce narazí

na problémy na cestě, podnikový plánovací systém selže jak při objednávání správného množství, tak i v čase, nebo podnik vyrobí víc, než bylo plánováno.

Stanovení minimálního stavu zásob je rozhodnutí, které je komplikovanější než určení maximálního stavu. Po zvážení nákladů na udržování zásob navíc vůči nákladům vyplývajícím ze ztráty produkce a neuspokojeného zákazníka kvůli nedostatku výrobku, musíme minimální stav zásob stanovit v tom nejzazším bodě, kdy jsme schopni chybějící součástky přivést od dodavatele do podniku na základě přednostního práva oproti ostatním tak, aby výroba nepocítila jejich nedostatek.

Minimální stav zásob není bod objednávky nového materiálu, ale jde spíše o varovný bod. Kdyby tomu tak bylo, objednávala by se tak přednostně každá součástka. Dobře pracující systém materiálového zásobování funguje tak, že znovu objednává součástky ještě před dosažením jejich minimálního stavu. Minimální stav je třeba stanovit tak, aby dodavatel měl stále k dispozici dostatek času stihnout přednostními dodávkami materiálu pokrýt deficit, aby se nemusela zastavit výroba. Jestli dosáhne součástka minimálního stavu, znamená to, že vznikl problém, jako je porucha v objednávkách, porucha na výrobním zařízení dodavatele, přepravní problémy, což musí být prozkoumáno a ihned odstraněno.

Pravidlo minimální zásoby nebo přednostní dodávky aplikované na standardizované zásobníky pro malé normalizované součástky jako jsou šrouby, matice, podložky, je uplatňováno trochu jinak. Nejsou expedovány, pokud disponibilní zásoby poklesnou na jediný zásobník, protože ten může obsahovat i 1000 těchto součástek.

5.8.2 SKLADOVÁNÍ VE FIRMĚ ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV

Při skladování a interní přepravě dílů a výrobků se používají čisté plastové palety, aby se předešlo jejich znehodnocení, znečištění nebo záměně. Personál provádějící manipulaci s výrobky je dostatečně proškolen. Určení pracovníci vlastní platná oprávnění k řízení manipulačních prostředků.

Způsob skladování materiálů a výrobků je stanoven podle jejich charakteru tak, aby během skladování a manipulace s nimi, nedošlo k jejich znehodnocení. Ke skladování výrobků jsou používány pouze určené skladovací prostory, zajišťující dostatečnou fyzickou ochranu i odpovídající podmínky okolního prostředí (teplota, vlhkost). Pohyb skladových zásob a oddělování dodávek ve stanovených případech se řídí pravidlem postupné spotřeby nejdéle uložených položek. Způsoby označování palet štítkem nebo průvodním dokladem poskytují čitelné a trvanlivé informace v souladu se specifikacemi výrobků.

Po provedení outsourcingu nedošlo při řízení skladových zásob k zásadním změnám. Velikost skladových prostor zůstala zachována, a to především proto, že dodavatelé jsou povinni mít vlastní skladovací prostory pro plynulé dodávání materiálu firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Dodavatelé si udržují vlastní výši pojistných zásob a velikost průběžných zásob si určují samy na základě nasmlouvaných dodávek.

5.9 OUTPLATECEMENT ¹⁸

Outplacement našel uplatnění už po druhé světové válce. Dodnes ho využívají světové společnosti, které propouštějí zaměstnance z různých důvodů. Typickými příklady pro využití outplacementu jsou restrukturalizace podniku, případně změny ve vrcholovém managementu. V první řadě outplacement představuje formu pomoci propuštěným zaměstnancům, ale je prospěšný i ostatním. Outplacementové projekty posilují svým sociálním rozměrem pozitivní image firmy, pomáhají formovat zdravou podnikovou kulturu a korespondují s prosazováním záměrů politiky zaměstnanosti a realizací sociálního programu vlády.

¹⁸ BARTOŠOVÁ, V. Co řeší outplacement. *Moderní řízení*, Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 10., s. 69, ISSN 0026-8720.

5.9.1 ÚLOHA OUTPLACEMENTU

V současnosti existují dva způsoby, jak firmy řeší otázky outplacementu – externí a interní outplacement.

Interní outplacement realizují firmy, které mají zdroje na zřízení center kariérového poradenství. V tomto případě je do outplacementu zapojen jak propouštěný pracovník, tak jeho zaměstnavatel, který má zájem, aby jeho bývalý pracovník našel nové uplatnění. Dále se v tomto procesu angažuje celá síť organizací, které pomáhají řešit otázky zaměstnanosti, včetně státu, a firem hledajících nové zaměstnance.

Externí forma outplacementu připravuje zaměstnance po všech stránkách na propuštění a hledání nového uplatnění. Pomáhá mu v tomto procesu uspět, plní funkci nezávislého konzultanta a spojovacího článku, což je z psychologického hlediska nespornou výhodou. Ztráta zaměstnání se intenzitou stresu řadí na jedno z prvních míst, hned za ztrátou životního partnera. Sociální napětí, které vyvolává nevyhnutelnost propuštění, je však stresující situací i pro ostatní (manažery, kolegy propouštěných zaměstnanců), zhoršuje pracovní výkonnost a celkové klima v podniku.

Širší koncepce outplacementu řeší:

- identifikaci nadbytečných rezerv lidského kapitálu,
- návrh strategie uvolňování a přípravu komunikačního plánu,
- návrh různých přístupů podle kategorií zaměstnanců,
- jednání s úřadem práce, odbory a zaměstnavatelem,
- identifikaci potřeb uchazečů zahrnutých do programu,
- sociálně-psychologickou podporu uvolňovaným pracovníkům,
- podporu při hledání nových pracovních příležitostí a sestavení programu rekvalifikačních kurzů,
- program státní podpory,
- zpětnou vazbu úspěšnosti outplacementu.

5.9.2 ÚKOL OUTPLACEMENTU

Úkolem outplacementu je připravit všechny „postižené“ skupiny pracovníků na proces propouštění. V praxi to znamená poskytnout manažerům informace a dovednosti, které potřebují, aby odevzdali výpovědi s citem a zároveň na profesionální úrovni.

Pokud jde o propuštěné pracovníky, úkolem je postarat se o ně od okamžiku odevzdání výpovědi, to znamená psychicky je podpořit a poskytnout jim odbornou pomoc ve formě nejvhodnějšího programu zaměřeného na změnu kariéry. I zde se projeví výhody dodavatelské formy outplacementu. Odstup a nadhled externí společnosti spojený s objektivním posuzováním věci je devizou, kterou nelze ignorovat.

Úkolem outplacementu není najít propuštěnému pracovníkovi nové místo, ale pomoci mu orientovat se na trhu práce, osvojit si znalosti potřebné při hledání nového zaměstnání, případně i jeho vykonávání. Kromě toho je outplacement služba, která přichází v úvahu až tehdy, kdy je nevyhnutelné redukovat počet zaměstnanců. Jde o typickou nárazovou činnost, která je často omezená. Vhodně zorganizovaný outplacement, který dodá propouštění etický rozměr, je tím, co bude vyspělá společnost vždy potřebovat.

5.9.3 KARIÉROVÝ SERVIS

Běžně poskytovaný kariérový servis outplacementových společností znamená komplexní profesionální podporu firmě a zaměstnancům před procesem organizačních změn spojených se snižováním počtu zaměstnanců.

Zahrnuje:

- plánování reorganizace,
- plánování externí a interní komunikace,
- komunikaci s pracovníkem, který dostal výpověď,
- psychologickou podporu,
- vlastní realizaci kariérového poradenství.

Konkrétní projekt a potřeb klienta je vždy připraven „na míru“ podle požadavků a potřeb klienta. Rozsah projektu může být různý, od individuální podpory jednoho či několika odcházejících zaměstnanců až po komplexní program, organizaci a zabezpečení všech aspektů hromadného propouštění.

5.9.4 ŘEŠENÍ PERSONÁLNÍCH ZMĚN VE FIRMĚ ZPA CZ, s. r. o. TRUTNOV V DŮSLEDKU OUTSOURCINGU

V mechanické dílně pracovalo 48 zaměstnanců firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Jelikož se uvažovalo o outsourcingu této dílny, bylo nezbytné oznámit tuto skutečnost zaměstnancům. Oznámení obsahovalo informace o tom, jak bude proces řešení nadbytečnosti probíhat, jaká pomoc bude poskytnuta těm, jichž se propouštění týká, při hledání náhradního zaměstnání a řešení jejich dalších problémů.

Vedení personálního oddělení nabídlo několik míst v ostatních částech výroby, která byla stejně finančně ohodnocena jako práce v mechanické dílně. Část pracovníků zůstala v prostorách mechanické dílny a byla jim změněna funkce na provozní pracovníky. Zbývajících část zaměstnanců byla propuštěna. Propouštění bylo provedeno v souladu s platnými zákony.

6 CELKOVÉ HODNOCENÍ

Outsourcing je většinou dlouhodobá záležitost. Jde o zásadní změnu většiny činností ve firmě. Avšak ne všichni si na tuto změnu rychle zvykají a navíc s ní plně souhlasí. Každý má svůj názor, který se nemusí ztotožňovat s názorem vedení společnosti, v níž zaměstnanec pracuje. Je na vedení společnosti, aby své zaměstnance včas na změny připravilo a vše jim vysvětlilo, jako to udělala firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Její zaměstnanci byli průběžně informováni o chystaném outsourcingu mechanické dílny. Personální oddělení se plně věnovalo budoucí situaci. Poskytovalo pracovníkům mechanické dílny podporu, rady a snažilo se jim ulehčit od problémů, které jim nastávaly ve spojení s jejich nadbytečností v důsledku outsourcingu.

Outsourcing mechanické dílny neznamenal jen změny v personální oblasti, ale měl vliv i na organizační strukturu výrobního úseku. Organizační struktura se zjednodušila a zeštíhlela. Došlo k vylepšení názvů funkcí a jejich vytvořených označení, které nyní mají nejen význam pro účely mzdového zařazení. Podle nového označení funkcí je ihned patrné, do kterého útvaru zaměstnanec patří a jakou má funkci. Nová označení se velmi rychle vžila pro jejich jednoznačnost.

Nesporným přínosem outsourcingu mechanické dílny je skutečnost, že se konečně vyřešil problém se zastaralostí vybavení mechanické dílny. Výroba v mechanické dílně nebyla již efektivní a stávala se přítěží. Náklady na její provoz jen zatěžovaly firemní rozpočet a bylo nutné platit režijní náklady, které se nevracely v podobě výnosů v takové výši, aby se dal předpokládat její další provoz. Útlumem výroby v MD se postupně přecházelo na dodávky polotovarů od dodavatelů.

Po rekonstrukci se prostory mechanické dílny využijí pro kanceláře technické přípravy. Technická příprava, která sídlí nyní ve vzdálenější budově v areálu ZPA CZ, s. r. o. Trutnov bude blíže výrobě a bude moci lépe a rychleji reagovat na potřeby dílen.

Je třeba se zamyslet, co by nastalo, kdyby nebyl proveden outsourcing, kdyby mechanická dílna zůstala zachována. Důsledky této situace by se projevíly především v oblasti nákladů. MD již neměla takovou výkonovou kapacitu, aby bylo rentabilní v ní zaměstnávat lidské zdroje, které jsou největší zátěží firemního rozpočtu. Vzhledem k tomu, že je nutné držet krok i v oblasti přípravy polotovarů za pomoci nových technologií, by se mohlo stát, že firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov by si snížila konkurenceschopnost.

Lze si také položit otázku, zda se zastaralost mechanické dílny nedala řešit i jinými způsoby než outsourcingem. Odpovědět nelze jednoznačně. Působí zde mnoho faktorů, které mají vliv na zvolení nejvhodnější metody. Mezi tyto faktory se dá zařadit především čas, lépe řečeno termín změny. V případě firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov nebyla rychlost provedení outsourcingu rozhodující. Po důkladné analýze firmy bylo poradenskou společností Trifid Consult, a. s. navrženo, aby byl nejprve proveden outsourcing mechanické dílny. Analýza obsahovala racionální důvody, které byly podloženy úsporou nákladů. Vedení společnosti ZPA CZ, s. r. o. Trutnov se pro závěry analýzy jednoznačně rozhodlo. Celý outsourcing probíhal plynule. Vedení firmy věnovalo náležitou pozornost:

- a) přípravě zaměstnanců,
- b) výběru budoucích dodavatelů.

Následně pak mohlo jen utěšeně sledovat vývoj změn ve firmě.

Outsourcing byl dobře zvolenou metodou, která v případě mechanické dílny byla ta nejlepší. Outsourcing je metoda, která se neustále rozvíjí a její výhody převládají nad jejími nevýhodami (viz kapitola 5.4 Hlavní výhody a nevýhody outsourcingu). Implementací outsourcingu v mechanické dílně se zvýšila konkurenceschopnost celé firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov.

7 ZÁVĚR

Na začátku bakalářské práce je představena firma ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Je zde uveden výčet certifikací ISO, kterých je firma držitelem, historie a hlavní aktivity podniku.

Následující dvě kapitoly vysvětlují pojmy outsourcing, outsourcingový projekt a outsourcingovou smlouvu, její formy a obsah této smlouvy. Tyto pojmy jsou důležité pro pochopení navazujících kapitol.

Pátá kapitola je zaměřena na analýzu změn po provedení outsourcingu ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov. Na základě spolupráce s poradensko-realizační společností došlo k restrukturalizaci firmy. Tato restrukturalizace spočívala v návrhu na outsourcing části výroby. Zmiňovanou částí výroby je zde myšlena mechanická dílna, která byla základem pro další činnosti, které ve firmě probíhají. Tento krok pomohl snížit dosavadní vysoké náklady a pomohl též nastartovat firmu novým směrem k udržení její konkurenceschopnosti.

Bylo nutné zohlednit hlavní kritéria pro rozhodování o outsourcingu a také se soustředit na možné výhody a nevýhody, které z této metody vyplývají. Následuje popis průběhu přechodu výroby dílů na dodávky od dodavatelů, se kterým souvisí problémy při řízení dodavatelského řetězce. Tyto problémy jsou rozděleny do sedmi hlavních kategorií. Jednotlivé kategorie obsahují příznaky vzniku problémů a doporučení pro jejich řešení.

Další částí analýzy byl výběr vhodného dodavatele, který se provedl na základě reverzního aukčního systému. Tento systém se skládá z šesti kroků vedoucích k výběru dodavatele a tím i uzavření obchodní smlouvy.

Oblast úspory nákladů byla zařazena jako další hledisko analýzy. Je zde uveden popis situace na základě tabulky (*Tab. 1*) zobrazující ceny jednotlivých položek materiálu firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov a tří potenciálních dodavatelů.

Analýza byla zaměřena i na změny v organizační struktuře. V podkapitole 5.7.2 jsou zobrazena dvě organizační schémata – původní a po provedení outsourcingu. Tyto organizační struktury se od sebe liší nejen rozsáhlostí, ale i tím, že ve druhém organizačním schématu (*Obr. 2*) jsou funkce označeny nejen pro účely mzdového zařazení, ale mají význam i pro odborné zařazení, a proto jsou tato označení jedinečná.

Předposlední oblastí, která byla analyzována bylo skladové hospodářství. Sklad pro nakupované součástky byl zařazen jako návod pro uspořádání a provoz skladu. Je zde uvedena posloupnost kroků, které je nutno zachovat při vytváření skladu pro nakupované součástky.

Poslední podkapitola analýzy změn po provedení outsourcingu pojednává o outplacementu. Vysvětluje pojem outplacement, jeho úlohu, úkoly a související kariérový servis. Následuje řešení personálních změn ve firmě ZPA CZ, s. r. o. Trutnov.

Na závěr je uvedeno celkové hodnocení, které shrnuje veškeré poznatky. Zabývá se myšlenkou, co by nastalo, pokud by outsourcing proveden nebyl, a uvažuje o možnosti jiného postupu.

SEZNAM LITERATURY

- BARTOŠOVÁ, V. Co řeší outplacement. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 10., ISSN 0026-8720.
- ČESTNĚJŠÍ, A. Sklad pro nakupované součástky. *Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: 2004, roč. X., č. 7-8., ISSN 1211-0957
- DRDLA, M., RAIS, K. *Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2001, ISBN 80-7226-411-7.
- Historie [cit. 5. 4. 2005]. Dostupné z: <http://www.zpa.cz/historie.htm>
- Hlavní aktivity podniku [cit. 5. 4. 2005]. Dostupné z http://www.zpa.cz/Uvod_cz.htm
- HYNEK, J. Vše o outsourcingu najdete na webu. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., ISSN 0026-8720
- KOHOUTOVÁ, B. Outsourcovat lze vše, i lidské zdroje. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 6., ISSN 0026-8720.
- MAIXNER, M. Outsourcingová smlouva. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., ISSN 0026-8720
- O společnosti [cit. 5. 4. 2005]. Dostupné z <http://www.trifid-consult.cz/trifid.htm>
- PÁNEK, B. Sedm smrtelných hříchů řízení dodavatelského řetězce. *Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: 2004, roč. X., č. 5., ISSN 1211-0957.
- Proč Outsourcing? *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., ISSN 0026-8720.
- RUŠČÁKOVÁ, D. Proč se trápit s nákupem? *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 6., ISSN 0026-8720.
- STÝBLO, J. Hospodárnost personálního outsourcingu. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 8., ISSN 0026-8720.
- Vnitropodnikové materiály firmy ZPA CZ, s. r. o. Trutnov*
- WOJNAR, R. Reverzní aukční systém snižuje náklady nákupu. *Moderní řízení*. Praha: 2004, roč. XXXIX., č. 11., ISSN 0026-8720